

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DA FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO AO *BURNOUT*: O
EXCESSO DE TRABALHO E O CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA COMO MEDIADORES**

Laura Rodrigues Carmona

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DA FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO AO *BURNOUT*:
O EXCESSO DE TRABALHO E O CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA COMO MEDIADORES**

Laura Rodrigues Carmona

Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**(Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2020

Agradecimentos

À Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho, por toda a disponibilidade, paciência, dedicação, motivação e energia positiva, que foram essenciais para a realização desta dissertação. Agradeço também à Professora Doutora Maria José Chambel, por ter acompanhado esta dissertação de perto. A todos os professores que me inspiram, obrigada!

À minha família. Em especial, quero agradecer e dedicar este trabalho ao meu Pai e à minha Mãe, por serem as pessoas que mais admiro! Se hoje estou aqui, é graças a vocês, que sempre me mostraram que podia chegar onde quisesse.

Ao Regueira, por estar sempre presente com o seu apoio, amor e carinho. Obrigada por estares ao meu lado nesta etapa importante!

Aos melhores amigos que a faculdade me deu e que ficam para a vida. Aos que estiveram comigo desde o primeiro ano – Francisco e Marta – não consigo (nem quero!) imaginar este percurso sem vocês! Aos que partilharam comigo os últimos dois anos – Maria, Bea, Patrícia e, especialmente, Telma, obrigada pelo carinho, compreensão e apoio neste percurso juntas!

E a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fizeram parte destes meus últimos cinco anos, obrigada!

Índice

| | |
|--|----|
| Resumo | iv |
| Introdução | 1 |
| Enquadramento Teórico | 4 |
| Modelo de Recursos Trabalho-Casa e o conflito trabalho-família | 4 |
| Excesso de trabalho e o conflito trabalho-família | 5 |
| Flexibilidade de horário, excesso de trabalho e conflito trabalho-família | 7 |
| Excesso de trabalho, conflito trabalho-família e <i>burnout</i> | 9 |
| Método | 11 |
| Procedimento e Amostra | 11 |
| Medidas | 12 |
| Análise de Dados | 14 |
| Resultados | 15 |
| Análise Fatorial Confirmatória | 15 |
| Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo | 16 |
| Teste de Hipóteses | 18 |
| Discussão | 21 |
| Limitações e Direções para Estudos Futuros | 24 |
| Implicações Práticas | 26 |
| Referências Bibliográficas | 28 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo | 16 |
|--|----|

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo de mediação em série, mostrando os efeitos da flexibilidade de horário, excesso de trabalho e conflito trabalho-família na exaustão | 18 |
| Figura 2 – Modelo de mediação em série, mostrando os efeitos da flexibilidade de horário, excesso de trabalho e conflito trabalho-família no cinismo | 19 |

Resumo

O presente estudo analisa o papel mediador do excesso de trabalho e do conflito trabalho-família (CTF) na relação entre a flexibilidade de horário e *burnout*. No total foram analisadas 554 respostas de colaboradores de uma consultora em Portugal. Os resultados evidenciam o excesso de trabalho como variável mediadora na relação entre flexibilidade de horário e CTF. Mais, existe uma mediação em série parcial, na qual a relação entre a flexibilidade de horário e o *burnout* é parcialmente explicada pelo excesso de trabalho e pelo CTF. Os resultados permitem um melhor entendimento do papel da flexibilidade de horário no contexto atual das organizações, e da sua relação com as variáveis excesso de trabalho, CTF e *burnout*. São apresentadas implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: flexibilidade de horário; excesso de trabalho; conflito trabalho-família; *burnout*

Abstract

The present study analyzes the mediator role of work overload and work-to-family conflict (WFC) in the relation between schedule flexibility and *burnout*. A total of 544 answers from consultancy workers in Portugal were analyzed. The results showcase the work overload as a mediator in the relation between schedule flexibility and WFC. Furthermore, there is a partial serial mediation, where the relation between schedule flexibility and *burnout* is partially explained by work overload and WFC. The results provide a better understanding of the role of schedule flexibility in current organizational contexts, and its relationship with the variables work overload, WFC and *burnout*. Practical implications, limitations and suggestions for future studies are presented.

Keywords: schedule flexibility; work overload; work-to-family conflict; *burnout*

Introdução

O conflito entre o trabalho e a família é um grande problema na sociedade atual, trazendo consequências sérias, quer para os indivíduos, quer para as organizações (Schooreel & Verbruggen, 2016), tais como o stress relacionado com o trabalho, o *burnout*, a insatisfação com o trabalho, o absentismo e a intenção de *turnover*, bem como efeitos na vida familiar, bem-estar geral e saúde (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Por exemplo, 58.5% dos trabalhadores por conta de outrem com responsabilidades parentais afirmaram “ser raramente possível ou mesmo impossível poder ausentar-se do trabalho durante dias completos para prestarem cuidados” (Instituto Nacional de Estatística, INE, 2018). Além disso, 22.4% dos cuidadores referiram “ter obstáculos no trabalho que condicionam a conciliação deste com a vida familiar, o maior dos quais é a imprevisibilidade do horário ou horário atípico (6.8%)” (INE, 2018).

A literatura define este fenómeno como “uma forma de conflito entre papéis, na qual as pressões dos domínios trabalho e família são mutuamente incompatíveis, de modo que a participação num papel (família) é dificultada pela participação noutro papel (trabalho)” (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). Esta incompatibilidade cria um *spillover* negativo, ou seja, uma influência das experiências num domínio nas experiências do outro domínio (Edwards & Rothbard, 2000). Existem dois tipos de conflito entre trabalho e família, o conflito do trabalho para a família e o conflito da família para o trabalho. O conflito do trabalho para a família é um “conflito entre papéis, que ocorre quando as exigências do trabalho dificultam a satisfação das necessidades da família” (Minnotte, Minnotte, Pedersen, Mannon, & Kiger, 2010, p. 426). Este conflito é experienciado quando as funções do trabalho são um impedimento para realizar com sucesso as funções da família, devido ao tempo despendido nas atividades de trabalho e/ou pela tensão que o trabalho provoca e/ou ainda pelo comportamento que é exigido ao indivíduo no

seu contexto laboral que se torna incompatível em contexto familiar (Greenhaus & Beutell, 1985).

Face a estas consequências preocupantes, têm sido criadas práticas *family-friendly* para ajudar os trabalhadores a equilibrar os papéis do trabalho e da família, de modo a reduzir o conflito. Um exemplo dessas práticas é a flexibilidade no horário, que se refere à possibilidade do trabalhador poder escolher, dentro de um intervalo, o seu horário de trabalho (Ryan & Kossek, 2008). Contudo, a investigação sobre esta prática de flexibilidade de horário tem mostrado, ao contrário pressuposto, que esta nem sempre resulta numa diminuição do conflito trabalho-família. Aliás, um estudo de Kelliher e Anderson (2010) reporta que a adoção de horários de trabalho flexíveis promove a intensificação do trabalho. Ora, a intensificação do trabalho pode conduzir ao excesso de trabalho que tem sido destacado como um antecedente do conflito trabalho-família. De fato, à luz da COR e do Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), o excesso de trabalho é um stressor que irá requerer o uso de recursos individuais (por exemplo, tempo, atenção e energia) que, portanto, não poderão ser usados no papel familiar, o que levará ao conflito trabalho-família (Mansour & Tremblay, 2015). Assim, o primeiro objetivo deste estudo é analisar a relação entre o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família.

Uma grande limitação da pesquisa sobre a relação entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-família são os seus resultados contraditórios (uns encontram benefícios na flexibilidade de horário, enquanto que outros afirmam a existência de consequências negativas da mesma) (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Anderson, Coffey & Byerly, 2002; Beutell, 2010; Costa, 2010; Schieman & Young, 2010; Schmidt & Neubach, 2007; Schooreel & Verbruggen, 2016), mostrando que ainda há necessidade de aprofundar esta relação, esclarecendo se é positiva ou negativa. Neste sentido, a procura de potenciais mediadores da mesma, como será feito neste estudo, é um contributo essencial. Assim, um segundo objetivo

será perceber se a flexibilidade de horário contribui para o excesso de trabalho e, indo mais além, perceber se o excesso de trabalho explica a relação entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-família.

Por outro lado, o *burnout*, conhecido como um estado de fadiga no local de trabalho (Soteriades, Psalta, Leka & Spanoudis, 2019), é um fenómeno causado por stressores como o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família, dado comprovado por várias meta-análises (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011; Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015; Reichl, Leiter & Spinath, 2014).

Colocando todos os pressupostos já supracitados em análise propõe-se que: de acordo com o custo-benefício na flexibilidade de horário, esta pode levar ao excesso de trabalho (Mansour & Tremblay, 2015) e, de acordo com a COR e a espiral de perdas de recursos (Hobfoll, 2002), o excesso de trabalho é um stressor que conduz ao conflito trabalho-família. Em última instância, a emergência do conflito trabalho-família conduz ao *burnout* (Amstad et al., 2011; Nohe et al., 2015; Reichl et al., 2014). Assim, o terceiro objetivo deste estudo será testar uma mediação em série, para perceber a relação entre a flexibilidade de trabalho e o *burnout*, na qual o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família poderão atuar como mediadores.

Ao testar a mediação em série através da COR, baseando-se na espiral de perdas, este estudo poderá contribuir para a robustez da referida teoria, levando à melhor compreensão do fenómeno do conflito trabalho-família, seus potenciais antecedentes e consequências. Mais, que seja de nosso conhecimento, nenhum outro estudo analisou este pressuposto de mediação em série entre as variáveis em causa, o que poderá contribuir para um maior entendimento da relação entre as mesmas.

Por outro lado, este estudo serve para perceber que estratégias são eficazes para os trabalhadores e as organizações mitigarem o conflito trabalho-família e, por consequência, o

burnout. Ou seja, este estudo pode ajudar a compreender se, de facto, a flexibilidade de horário tem um contributo positivo ou negativo para o conflito trabalho-família e, consequentemente para o *burnout*. Considerando os custos de implementação desta prática, este pode ser um esclarecimento importante para as organizações, pois caso não tenham um contributo positivo, os seus custos poderão ser realocados para práticas que de facto diminuam o conflito trabalho-família e o *burnout*, ou, ainda, repensar a estratégia de implementação da flexibilidade de horário.

Enquadramento Teórico

Modelo de Recursos Trabalho-Casa e o conflito trabalho-família

A Teoria da Conservação dos Recursos (COR, Hobfoll, 2002) descreve o modo como as pessoas reagem aos stressores presentes no ambiente e como essa reação influencia o seu bem-estar. Quando os recursos se esgotam e o stress se desenvolve, ocorre uma espiral de perdas, enquanto que, quando os recursos se acumulam, ocorre uma espiral de ganhos (Hobfoll, 2002). De acordo com esta teoria, há uma tentativa de obtenção, retenção e proteção de recursos, sendo que o stress ocorre quando as pessoas correm o risco de perder, ou perdem, tais recursos. Quando as pessoas percebem a presença de um stressor, gastam recursos para abordá-lo. Os recursos são os objetos, as características pessoais e as condições físicas, psicológicas e sociais, que servem para atingir os objetivos das pessoas, sendo valorizados pelas mesmas (Hobfoll, 2002).

Segundo a COR (Hobfoll, 2002), os indivíduos valorizam e protegem os seus recursos, que, muitas vezes, são finitos (como tempo, atenção e energia). Isto é, quando são gastos num domínio, não estão disponíveis para serem utilizados noutros domínios (Edwards & Rothbard 2000; Mansour & Tremblay, 2015). Ou seja, em presença de stressores existe perda ou ameaça

da perda de recursos, porque os indivíduos são levados a investi-los numa tentativa de fazer face a essas situações de stress.

A COR foi aplicada no Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) para explicar a interface trabalho-família, definindo os stressores como exigências contextuais que causam conflito entre os domínios. Ou seja, o conflito trabalho-casa é criado porque as exigências contextuais de trabalho obrigam à perda de recursos pessoais, impedindo o desempenho do papel na família, diminuindo, assim, os resultados na mesma. Isto é, são os recursos pessoais que ligam os domínios trabalho e casa (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Greenhaus e Beutell (1985) apresentam um modelo sobre as fontes do conflito trabalho-família, sugerindo que pode existir conflito entre domínios sempre que alguma característica de um domínio afete a pessoa ao nível do tempo de envolvimento (se o tempo despendido num domínio torna difícil cumprir as exigências do outro domínio), tensão (se a tensão produzida por um domínio torna difícil cumprir as exigências do outro domínio) ou comportamento (se o comportamento exigido num domínio torna difícil cumprir as exigências do outro domínio). Propõem também que há uma intensificação do conflito se estes domínios forem centrais para o autoconceito e se houver consequências quando as exigências dos papéis não forem cumpridas com sucesso (Greenhaus & Beutell, 1985). Contudo, os recursos-chave (caraterísticas pessoais) e os recursos-macro (caraterísticas contextuais) parecem prevenir o conflito, através da atenuação do gasto de recursos pessoais nas exigências contextuais (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Excesso de trabalho e o conflito trabalho-família

A carga de trabalho é definida como a “quantidade real e percebida de trabalho que um indivíduo realiza” (Britt & Dawson, 2005, p. 205) e inclui as horas trabalhadas e o horário de trabalho. Segundo Caplan (1971), o excesso de trabalho ocorre quando um sistema não

consegue lidar com todos os *inputs* recebidos. Ou seja, ocorre quando os trabalhadores têm de fazer mais trabalho do que o expectável para um determinado período (Tabassum, Farooq & Fatima, 2017). Pode ser quantitativo, quando o indivíduo recebe mais quantidade de trabalho do que a que consegue realizar num período, ou seja, tem falta de tempo para o realizar; ou qualitativo, quando o indivíduo recebe um trabalho que requer um desempenho além da sua capacidade, independentemente do tempo que tem disponível para o realizar (Caplan, 1971).

Na sociedade atual, é constantemente exigido aos trabalhadores um excesso de trabalho e prazos inatingíveis para o cumprir (Tabassum et al., 2017), sendo o excesso de trabalho e a quantidade insuficiente de tempo para o realizar relatados como as exigências mais comuns nas organizações (Moore, 2000). Segundo o INE, 28,8% da população empregada afirma “trabalhar sempre, ou muitas vezes, sob pressão de tempo, tendo de terminar tarefas e trabalhos ou tomar decisões dentro de prazos considerados insuficientes” (INE, 2019). Além disso, a carga de trabalho percebida é o preditor mais forte de exaustão no trabalho, levando à intenção de *turnover* (Moore, 2000).

À luz da COR e do Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), o excesso de trabalho é um stressor que irá requerer o uso de recursos individuais (por exemplo, tempo, atenção e energia) que, portanto, não poderão ser usados no papel familiar, o que levará ao conflito trabalho-família (Mansour & Tremblay, 2015). De facto, o número de horas trabalhadas está positivamente relacionado ao conflito-trabalho família (Keith & Schafer, 1980). Vários estudos têm comprovado a relação entre o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família. Por exemplo, a meta-análise de Ng e Feldman (2008) comprova esta relação. Também os estudos de Britt & Dawson (2005) e Mansour & Tremblay (2015) apontam que o excesso de trabalho aumenta o conflito trabalho-família, sendo o seu preditor mais forte e consistente, o que resulta numa fonte de stress no trabalho e em exaustão emocional, devido à perda de recursos. Segundo uma meta-análise de Bowling,

Alarcon, Bragg e Hartman (2015), os stressores do trabalho (como, por exemplo, o conflito trabalho-família) são positivamente associados à carga de trabalho percebida, pois, se o trabalho ocupar grande quantidade de tempo e criar tensão que iniba a capacidade de participar em funções não relacionadas com o mesmo, ou seja, se houver excesso de trabalho, é provável que exista uma interferência deste na vida familiar. Também Xu e Cao (2019) verificam, na sua meta-análise, que o excesso de trabalho está positivamente relacionado com o conflito trabalho-família, sendo um importante antecedente do mesmo.

Deste modo colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O excesso de trabalho relaciona-se positivamente com o conflito trabalho-família.

Flexibilidade de horário, excesso de trabalho e conflito trabalho-família

A flexibilidade de horário pode ser compreendida como um recurso dado pela empresa, que serve para ajudar os trabalhadores a cumprir as suas responsabilidades profissionais e familiares (Carlson, Grzywacz & Kacmar, 2010). Segundo a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), a flexibilidade de horário é um recurso contextual, servindo para ajudar a lidar com as exigências do trabalho. Contudo, caso a flexibilidade de horário (recurso contextual) implique um excesso de trabalho (exigência contextual), o seu benefício não compensa a desvantagem do excesso de trabalho, pois o excesso de trabalho é um stressor que leva ao conflito trabalho-família, caso sejam gastos demasiados recursos individuais para lidar com o mesmo (Mansour & Tremblay, 2015).

Em concordância com este custo-benefício, a investigação sobre a prática de flexibilidade de horário tem mostrado, ao contrário do pressuposto, que esta nem sempre resulta numa diminuição do conflito trabalho-família. Como salientado por Allen et al. (2013) no seu

estudo de meta-análise, apesar de terem encontrado uma relação pequena e negativa entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-família, esta prática poderá não ter sempre este efeito. Por um lado, os indivíduos podem ter mais dificuldade em gerir as fronteiras entre os seus diferentes papéis (Schieman & Young, 2010) e, por outro, a flexibilidade pode mesmo esgotar recursos, pois pode criar dificuldade em gerir opções de alocação de recursos (Allen, et al., 2013) e exigir autocontrolo (Schmidt & Neubach, 2007). De facto, e como as exigências profissionais podem continuar a interferir no cumprimento das exigências familiares, um horário mais flexível poderá não ser necessariamente uma solução eficaz a diminuir o conflito trabalho-família (Anderson et al., 2002; Beutell, 2010). Um estudo de Kelliher e Anderson (2010) reporta que a adoção de horários de trabalho flexíveis promove a intensificação do trabalho. Ou seja, quem usa flexibilidade de horário tende a trabalhar mais horas (Schooreel & Verbruggen, 2016), provavelmente porque as exigências do trabalho não conseguem ser atendidas durante os horários normais de trabalho (Costa, 2010).

Segundo a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), a flexibilidade é um recurso que poderá diminuir o conflito trabalho-família, mas, se estiver aliada à exigência que é o excesso de trabalho, poderá, pelo contrário, aumentar o conflito trabalho-família. Isto é, além de ser necessário ter cuidado com esquemas de horário flexível, pois podem ter consequências danosas (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013), é importante explorar a relação entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-família, verificando possíveis mediadores. Um estudo de Hill, Hawkins, Ferris e Weitzman (2001) mostra que, se receberem a mesma carga de trabalho, pessoas com flexibilidade percebida têm um balanço trabalho-vida mais favorável. Ou seja, os resultados contraditórios sobre esta relação podem dever-se a diferenças na carga de trabalho, sugerindo que o excesso de trabalho poderá ser uma variável mediadora da relação entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-vida.

Deste modo colocamos como hipótese:

Hipótese 2: A flexibilidade de horário tem uma relação positiva com o excesso de trabalho.

Hipótese 3: O excesso de trabalho é um mediador da relação entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-família.

Excesso de trabalho, conflito trabalho-família e *burnout*

O *burnout* é uma síndrome psicológica associada a uma resposta prolongada a stressores emocionais e interpessoais crónicos no local de trabalho (Maslach, 2003). Ou seja, é um estado de fadiga causado por stress prolongado e exorbitante (Soteriades et al., 2019). Maslach (2003) criou um modelo multidimensional do *burnout*, composto por três dimensões-chave desta resposta ao stress, sendo elas a exaustão emocional, sentimentos de cinismo e distanciamento do trabalho, e sentimentos de ineficácia e falta de realização. Contudo, atualmente, o *burnout* é definido por apenas duas destas dimensões *core*, a exaustão emocional e o cinismo (Halbesleben & Demerouti, 2005). A exaustão emocional refere-se aos sentimentos de estar sobrecarregado e esgotar os próprios recursos físicos e emocionais, ou seja, é a experiência individual ao stress (modo como o indivíduo se sente relativamente ao stress). Por outro lado, o cinismo refere-se a uma resposta negativa por parte do indivíduo, insensível ou excessivamente desapegado relativamente a vários aspetos do trabalho (modo como o indivíduo reage relativamente ao stress) (Halbesleben & Demerouti, 2005; Maslach, 2003; Turnpenny, 2019).

De acordo com a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), o excesso de trabalho, além de ser um stressor que conduz ao conflito trabalho-família, está também associado positivamente ao *burnout*, como comprovado

em várias meta-análises (Aronsson et al., 2017; Crawford, LePine & Rich, 2017; Montgomery & Rupp, 2005).

Tal como a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) nos mostram que o excesso de trabalho é visto como um stressor que conduz ao conflito trabalho-família, também podemos compreender que o conflito trabalho-família pode igualmente ser visto como um stressor que irá requerer o uso de recursos individuais (por exemplo, tempo, atenção e energia), podendo levar, por sua vez, ao *burnout*. Ou seja, o conflito trabalho-família, ao emergir devido à perda de recursos face a exigências contextuais de trabalho, irá causar stress. Este stress contribui para uma perda de recursos pessoais adicional, sendo, deste modo, uma fonte de stress adicional para o indivíduo, estando aqui presente a espiral de perdas preconizada pela COR (Hobfoll, 2002). Por sua vez, o stress adicional manifesta-se em contexto de trabalho através do *burnout*.

Esta relação é comprovada por várias meta-análises. Por exemplo, Amstad et al. (2011), demonstram, na sua meta-análise incluindo 427 correlações de 98 artigos, que o conflito trabalho-família está consistentemente associado a resultados relacionados ao trabalho, incluindo o *burnout*. Outra meta-análise, de Nohe et al. (2015), compreendendo 33 amostras, sendo que 32 delas providenciaram informação longitudinal, concluiu, também, que o conflito trabalho-família conduz a tensão (que inclui respostas como o *burnout*). Por último, a meta-análise de Reichl et al. (2014), que contém 86 artigos com 91 amostras independentes (resultando num total de 51,700 participantes), também confirma estes resultados, uma vez que mostra que o conflito trabalho-família está fortemente relacionado à exaustão emocional e ao cinismo.

Deste modo, colocamos como hipótese:

Hipótese 4: A relação entre a flexibilidade de horário e o *burnout* é explicada por uma mediação em série em que o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família atuam como mediadores.

Método

Procedimento e Amostra

A recolha dos dados para o presente estudo realizou-se no âmbito de um projeto de investigação de diagnóstico de riscos psicossociais, a cargo da Professora Doutora Maria José Chambel, a pedido de uma consultora em Portugal. Porém, para este estudo, apenas foram utilizadas algumas variáveis do estudo original. No que concerne ao procedimento de recolha de dados, a direção de recursos humanos da consultora enviou um *e-mail* a todos os seus colaboradores, explicando os objetivos do estudo, e apelando à resposta de um questionário. Neste sentido, o questionário foi disponibilizado e respondido *online*, através da plataforma *SurveyMonkey*, tendo estado disponível durante 15 dias para o seu preenchimento. A participação no estudo foi voluntária, tendo sido garantido o anonimato dos participantes.

A amostra foi constituída por 554 trabalhadores, sendo que 270 (48.7%) são do sexo feminino e 284 (51.3%) do sexo masculino. Quanto à faixa etária da amostra, 4 (0.7%) indivíduos têm menos de 22 anos, 367 (66.2%) têm entre 22 e 36 anos de idade, 174 (31.4%) têm entre 37 e 55 anos e 9 (1.6%) têm mais de 55 anos. Relativamente à antiguidade na empresa, 150 (27.1%) dos indivíduos da amostra trabalham na organização há menos de 1 ano, 201 (36.3%) indivíduos estão na organização entre 1 e 5 anos, 104 (18.8%) indivíduos entre 6 e 10 anos, 46 (8.3%) indivíduos entre 11 e 15 anos e 53 (9.6%) indivíduos há mais de 15 anos.

Medidas

De seguida serão apresentadas as escalas previamente validadas que pretendiam medir as variáveis em estudo, a partir das quais foi composto o questionário utilizado na recolha de dados.

Burnout. Para a medição desta variável, foram utilizados 10 itens da versão portuguesa do *Maslach Burnout Inventory – General Suvey* (MBI; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Também esta escala foi utilizada em estudos anteriores em Portugal (e.g., Castanheira & Chambel, 2010). Foram utilizadas as duas subescalas de exaustão (e.g., *Sinto-me desgastado ao fim de um dia de trabalho*) e cinismo (e.g., *Perdi entusiasmo pelo meu trabalho*), cada uma constituída por cinco itens. Foi pedido aos participantes que avaliassem a frequência com que experienciam cada uma das afirmações utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos, (1=*Nunca*, 2=*Uma ou duas vezes no mês*, 3=*Algumas vezes no mês*, 4=*Uma vez por semana*, 5=*Algumas vezes por semana*, 6=*A maior parte dos dias*, e 7=*Todos os dias*). Relativamente à sua consistência interna, as escalas de exaustão e cinismo ($\alpha=.89$ e $\alpha=.82$, respetivamente) apresentaram bons índices de consistência interna.

Flexibilidade de horário. Para a medição desta variável foi pedido aos participantes para escolherem uma das possíveis afirmações *Não usa flexibilidade de horário* ou *Usa ou já usou flexibilidade de horário*.

Excesso de trabalho. Esta escala foi medida utilizando um total de seis itens, retirados do *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek et al., 1998), originalmente com sete itens. A tradução portuguesa deste instrumento já tinha sido utilizada em estudos anteriores (e.g., Carvalho & Chambel, 2014). São exemplos de itens: *Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho*, e *O meu trabalho exige que trabalhe duramente*. Foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de *Likert*, de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo*

totalmente). Assim, pontuações elevadas nestas escalas indicariam elevados níveis de exigências quantitativas. Esta variável apresentou ainda um bom índice de consistência interna ($\alpha=.82$), acima do limiar de .7 proposto por Nunnally (1978).

Conflito trabalho-família. Tendo por base o instrumento de medida de Carlson, Kacmar e Williams (2000), originalmente com 14 itens, foi utilizada uma escala previamente validada na população portuguesa (Vieira, Lopez, & Matos, 2014) e utilizada em estudos recentes (e.g., Neto et al., 2016). No presente estudo, apenas foram utilizados 12 itens (e.g., *Sinto que não tenho tempo suficiente para as minhas tarefas em casa, devido ao tempo que tenho de despende no trabalho* e *A tensão e ansiedade provocadas pelo meu emprego interferem com a minha vida familiar*). Os participantes responderam através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1=*Quase nunca* a 5=*Quase sempre*), apresentando esta escala um índice de consistência interna de .95.

Variáveis de controlo. Investigações anteriores admitem que podem existir diferenças nos resultados dependendo do sexo dos participantes, tanto ao nível do *burnout* e suas dimensões (Cordes & Dougherty, 1993), como do CTF (Byron, 2005; Voydanoff, 2002) e uso de práticas de flexibilidade de horário (Byron, 2005). Posto isto, por forma a evitar que os resultados tenham explicações alternativas, o sexo dos participantes foi controlado no presente estudo (tendo sido codificado numa variável categórica para efeitos estatísticos, onde 1=homem; 2=mulher). Dado que a idade também apresenta correlações com o CTF (Schieman, Milkie, & Glavin, 2009), apesar de a maioria dos colaboradores se encontrar na mesma faixa etária, procedeu-se também ao controlo desta variável.

Análise de Dados

De forma a realizar a análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 26.0), *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS 26.0) e a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012).

Primeiramente, procedeu-se à análise de valores em falta, *missings*, verificando-se que a amostra não os possuía. Dado que todas as medidas utilizadas neste estudo foram traduzidas para a língua portuguesa e validadas em estudos anteriores, não foi necessário realizar uma análise fatorial exploratória.

Deste modo, a primeira análise estatística realizada foi a análise fatorial confirmatória. Para este efeito, foi utilizado o AMOS 26.0, de modo a testar a adequação do modelo de medida com as três variáveis latentes (ou seja, o modelo teórico que relaciona as variáveis excesso de trabalho, conflito trabalho-família e *burnout*, sendo esta última composta pelas variáveis exaustão e cinismo) à amostra do presente estudo. A variável latente flexibilidade de horário, sendo uma variável categorial, isto é, dicotómica, não entra na análise fatorial confirmatória. Foram analisados os índices de ajustamento. No caso do *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA), o modelo tem um bom ajuste se os índices de ajustamento forem iguais ou inferiores a .08, e no caso do *Comparative Fit Index* (CFI) e do *Incremental Fit Index* (IFI), o modelo tem um bom ajuste se forem iguais ou superiores a .9 (Byrne, 2013). Confrontando o modelo teórico com o modelo de um fator (no qual se relacionam todas as variáveis observadas a uma única variável latente), é possível descartar a hipótese de os resultados derivarem do facto das variáveis terem sido medidas utilizando o mesmo questionário. Foram, então, comparadas as diferenças entre o Qui-Quadrado de ambos os modelos.

De seguida, foi realizada a caracterização da amostra, relativamente ao sexo, idade e número de anos na empresa. Posteriormente, foi calculado o índice de consistência interna (alfa de *Cronbach*) e as correlações de *Pearson* entre as variáveis em estudo.

Por último, para realizar o teste das hipóteses, foi utilizado também o SPSS, mais concretamente a ferramenta *Process*, analisando as mediações postuladas no modelo teórico deste estudo. Deste modo, averiguou-se o tamanho, direção e significância estatística do efeito de mediação do excesso de trabalho na relação entre a flexibilidade de horário e conflito trabalho-família e do efeito de mediação do excesso de trabalho e do conflito trabalho-família na relação entre a flexibilidade de horário e o *burnout*.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória, através do programa AMOS, possibilitou testar a validade do modelo proposto, averiguando se as respostas obtidas se encaixam no mesmo. Para todos os índices de ajustamento analisados, o modelo teórico mostrou-se adequado ($\chi^2 (245) = 1033,42, p < .001$; RMSEA = .08; CFI = .92; IFI = .92; e TLI = .91). Com o objetivo de descartar a hipótese de erro do método comum, confrontou-se o modelo teórico com o modelo de um fator, verificando que os índices de ajustamento do modelo de um fator não revelam um bom ajustamento. Além de os índices de ajustamento verificados serem inferiores no modelo de um fator (RMSEA = .15; CFI = .68; IFI = .68; e TLI = .65), comparativamente ao modelo teórico, o qui-quadrado do modelo de um fator é também significativamente mais elevado ($\chi^2 (250) = 3340,23, p < .001$), sendo a diferença entre os dois modelos significativa ($\Delta\chi^2 (369) = 430.502, p < .05$). Assim, podemos admitir que o modelo teórico é aquele que melhor se ajusta aos dados

da amostra, isto é, os dados são mais bem explicados se as variáveis latentes forem analisadas como construtos teóricos distintos.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

| | Média | DP | R | | | | | |
|-----------------------------|-------|------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| | | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| 1. Sexo ^(a) | - | - | | | | | | |
| 2. Idade ^(b) | 2.34 | .52 | | | | | | |
| 3. Flexibilidade de horário | - | - | .06 | -.16** | | | | |
| 4. Excesso de trabalho | 3.73 | .70 | -.03 | .19** | -.12** | | | |
| 5. CTF | 2.86 | 1.00 | -.03 | .04 | -.10* | .49** | | |
| 6. Exaustão | 4.01 | 1.43 | -.10* | .46 | -.04 | .35** | .57** | |
| 7. Cinismo | 2.71 | 1.34 | .02 | -.05 | -.04 | .15** | .40** | .58** |

Nota: N = 554. ^(a) Variável *dummy* (0 = homem e 1 = mulher). ^(b) 1 = Menos de 22 anos; 2 = Entre 22 e 36 anos; 3 = Entre 37 e 55 anos; 4 = Mais de 55 anos. * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .001$ (2-tailed)

Podemos observar, no quadro 1, a média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis na amostra em estudo. A média da idade dos trabalhadores situa-se entre os 22 e 36 anos (M = 2.34, DP = .52). Os trabalhadores desta organização parecem ter uma perceção moderadamente elevada do excesso de trabalho (M = 3.73, DP = .70, onde 3 corresponde a *não concordo nem discordo*, e 4, do qual estão mais próximos, corresponde a *concordo*). No que concerne o conflito trabalho-família, as respostas dos trabalhadores parecem indicar que este é moderado

($M = 2.86$, $DP = 1.00$, onde 2 corresponde a *poucas vezes*, e 3, do qual estão próximos, corresponde a *algumas vezes*). Relativamente ao *burnout*, as respostas parecem diferir consoante as dimensões. Enquanto que a média das respostas dos trabalhadores face à exaustão parecem indicar que ocorre *algumas vezes por mês* ($M = 4.01$, $DP = 1.43$), os itens relativos ao cinismo parecem ser experienciados com menor frequência ($M = 2.71$, $DP = 1.34$, sendo que 2 corresponde a *algumas vezes por ano* e 3 corresponde a *uma vez ou menos por mês*).

Relativamente à matriz de correlações, no quadro 1, tal como esperado, podemos observar que as variáveis excesso de trabalho, conflito trabalho-família, exaustão e cinismo se correlacionam significativamente entre si ($p < .01$). Especificamente, o excesso de trabalho relaciona-se positivamente com o conflito trabalho-família ($r = .49$, $p < .01$), a exaustão ($r = .35$, $p < .01$) e o cinismo ($r = .15$, $p < .01$). O conflito trabalho-família relaciona-se positivamente com a exaustão ($r = .57$, $p < .01$) e o cinismo ($r = .40$, $p < .01$). A exaustão relaciona-se positivamente com o cinismo ($r = .58$, $p < .01$). Deste modo, podemos admitir que, tal como sugerido através das hipóteses deste estudo, quanto maior o excesso de trabalho, maior o conflito trabalho-família, e maior o *burnout* (em ambas as dimensões, exaustão e cinismo).

Contudo, ao contrário do esperado, as variáveis sexo, idade e horário flexível não se correlacionam significativamente com todas as variáveis anteriormente mencionadas. Especificamente, o sexo relaciona-se positivamente, mas não significativamente, com o horário flexível ($r = .06$, $p = .18$) e com o cinismo ($r = .02$, $p = .60$); negativamente, mas não significativamente, com o excesso de trabalho ($r = -.03$, $p = .46$) e o conflito trabalho-família ($r = -.03$, $p = .49$); e negativamente e significativamente com a exaustão ($r = -.10$, $p < .05$), demonstrando uma tendência para a exaustão ser mais elevada para as mulheres (1) do que para os homens (0). A idade relaciona-se positivamente, mas não significativamente, com o conflito trabalho-família ($r = .04$, $p = .36$) e a exaustão ($r = .46$, $p = .21$); positivamente e significativamente com o excesso de trabalho ($r = .19$, $p < .01$), demonstrando uma tendência

para o excesso de trabalho ser mais elevado para trabalhadores com mais idade; negativamente, mas não significativamente com o cinismo ($r = -.05$, $p = .21$); e negativamente e significativamente com o horário flexível ($r = -.16$, $p < .01$), demonstrando uma tendência para o horário flexível ser menos utilizado por trabalhadores com mais idade. O horário flexível relaciona-se negativamente, mas não significativamente, com a exaustão ($r = -.04$, $p = .34$) e com o cinismo ($r = -.04$, $p = .36$); e negativamente e significativamente com o excesso de trabalho ($r = -.12$, $p < .01$) e com o conflito trabalho-família ($r = -.10$, $p < .05$), demonstrando uma tendência para o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família serem menos elevados na existência de horário flexível. Deste modo, podemos admitir que, contrariamente ao sugerido através das hipóteses deste estudo, havendo horário flexível, há significativamente menor excesso de trabalho e conflito trabalho-família, bem como, não significativamente, menor exaustão e cinismo.

Teste de Hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses, foram utilizados dois modelos do *Process* (Hayes, 2012), ferramenta computacional do SPSS 26.0. Primeiramente, utilizámos o modelo 4 para testar a hipótese 3 e, de seguida, utilizámos o modelo 6 para testar a hipótese 4.

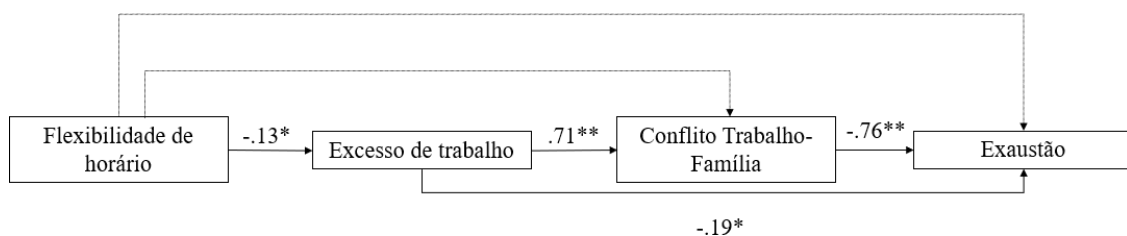


Fig. 1. Modelo de mediação em série, mostrando os efeitos da flexibilidade de horário, excesso de trabalho e conflito trabalho-família na exaustão. Os valores são os coeficientes estandardizados. * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$. As setas tracejadas representam valores não significativos.

A primeira hipótese deste estudo admitia a existência de um efeito direto entre o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família. Tal como é possível observar na Figura 1 e na Figura 2, esta hipótese é suportada, uma vez que existe uma relação positiva e significativa ($\beta = .71, p < .001$ nos modelos 4 e 6) entre o excesso de trabalho e o conflito trabalho-família. Deste modo, podemos afirmar que quando existe excesso de trabalho, também existe conflito trabalho-família na nossa amostra.

A segunda hipótese deste estudo prendia-se com a existência de um efeito direto entre a flexibilidade de horário e o excesso de trabalho. Tal como é possível observar na Figura 1 e na Figura 2, esta hipótese não é suportada, uma vez que existe uma relação negativa e significativa ($\beta = -.13, p < .05$ nos modelos 4 e 6) entre a flexibilidade de horário e o excesso de trabalho. Deste modo, podemos afirmar que quando existe flexibilidade de horário, não existe necessariamente excesso de trabalho na nossa amostra.

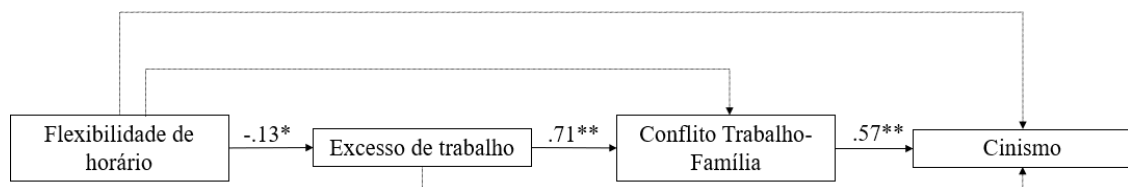


Fig. 2. Modelo de mediação em série, mostrando os efeitos da flexibilidade de horário, excesso de trabalho e conflito trabalho-família no cinismo. Os valores são os coeficientes estandardizados. * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$. As setas tracejadas representam valores não significativos.

Relativamente ao teste da terceira hipótese deste estudo, que admitia uma mediação do excesso de trabalho na relação entre a flexibilidade de horário e o conflito trabalho-família, foi utilizado o método de *bootstrapping* (Bollen & Stine, 1990; Shrout & Bolger, 2002). Analisando o efeito direto da flexibilidade de horário no CTF, verifica-se que, sem a presença do mediador excesso de trabalho, o efeito é significativo ($\beta = -.20, p < .05$) e, como é possível observar na Figura 1 e na Figura 2, com a presença do mediador excesso de trabalho, o efeito

não é significativo ($\beta = -.10, p = .18$). Além disso, foi determinado o efeito indireto e o intervalo de confiança. Dado que o valor zero não se encontra compreendido entre o valor mínimo e o valor máximo do intervalo, é possível admitir com 95% de confiança que o efeito indireto da flexibilidade de horário no CTF ($\beta = -.09, IC = [-.18, -.01]$) é diferente de zero, sendo, deste modo, significativo. Assim, podemos afirmar que estamos perante uma mediação total, ou seja, o excesso de trabalho explica a relação entre a flexibilidade de horário e o CTF. Contudo, a terceira hipótese não é suportada uma vez que a flexibilidade de horário diminui o excesso de trabalho.

Por último, a quarta hipótese deste estudo, que se prendia com a existência de uma mediação em série na qual o excesso de trabalho e o CTF atuam como mediadores da relação entre a flexibilidade de horário e o *burnout*, foi também testada utilizando o método de *bootstrapping* (Bollen & Stine, 1990; Shrout & Bolger, 2002). Analisando os efeitos diretos da flexibilidade de horário na exaustão, quer sem a presença dos mediadores excesso de trabalho e CTF ($\beta = -.09, p = .46$), quer com a presença dos mesmos ($\beta = .08, p = .44$) e os efeitos diretos da flexibilidade de horário no cinismo, quer sem a presença dos mediadores excesso de trabalho e CTF ($\beta = -.14, p = .24$), quer com a presença dos mesmos ($\beta = -.04, p = .73$), não são significativos, como se pode observar na Figura 1 e na Figura 2, respetivamente. Além disso, também foram determinados os efeitos indiretos e os intervalos de confiança. Dado que o valor zero não se encontra compreendido entre os valores mínimos e máximos dos intervalos, é possível admitir com 95% de confiança que os efeitos indiretos do excesso de trabalho e do CTF quer na exaustão ($\beta = -.07, IC = [-.14, -.01]$) quer no cinismo ($\beta = -.05, IC = [-.11, -.01]$) são diferentes de zero, sendo, assim, significativos. Verificamos ainda que o excesso de trabalho tem uma relação negativa e significativa com a exaustão ($\beta = -.19, p < .05$), e negativa e não significativa com o cinismo ($\beta = -.10, p = .27$); e que o conflito trabalho-família tem uma relação positiva e significativa ($\beta = .76, p < 0.01$) com a exaustão e positiva e significativa com o

cinismo ($\beta = .57, p < 0.01$). Deste modo, podemos afirmar que, apesar de não existir efeito direto da flexibilidade de horário para a exaustão e para o cinismo, os efeitos indiretos são significativos, portanto, podemos considerar que estamos perante uma mediação em série parcial. Contudo, uma vez mais, a quarta hipótese não é suportada, uma vez que a flexibilidade de horário diminui o excesso de trabalho.

Relativamente às variáveis de controlo, a idade tem uma relação positiva ($\beta = .23$) e significativa ($p < 0.01$) com o excesso de trabalho. O sexo tem uma relação positiva ($\beta = .23$) e significativa com a exaustão ($p < .05$), mostrando que as mulheres têm mais exaustão do que os homens.

Discussão

O presente estudo analisou a relação entre a flexibilidade de horário, o excesso de trabalho, o CTF e o *burnout* numa amostra de trabalhadores em Portugal. Conforme esperado, observou-se que o excesso de trabalho se relaciona positivamente com o CTF. Contudo, ao contrário do esperado, verificou-se que a relação entre a flexibilidade de horário e o excesso de trabalho é negativa, ou seja, quanto maior é a flexibilidade de horário, menor é o excesso de trabalho. Dada esta relação não esperada, as hipóteses colocadas em relação ao efeito mediador do excesso de trabalho na relação entre a flexibilidade e o CTF, assim como da mediação em série, em que o excesso de trabalho e o CTF atuariam como mediadores na relação entre a flexibilidade e o *burnout*, não foram suportadas. Contudo, verificou-se que a flexibilidade de horário diminui o excesso de trabalho que, por sua vez, aumenta o CTF, através de uma mediação total. Os resultados indicam ainda que existe uma mediação em série, na qual a relação entre a flexibilidade de horário e o *burnout* é explicada pelo excesso de trabalho e pelo CTF.

Os resultados estão de acordo com o pressuposto de que o excesso de trabalho é um stressor que irá requerer o uso de recursos individuais, que, deste modo, não poderão ser usados no papel familiar, causando um conflito trabalho-família (Mansour & Tremblay, 2015). Realmente, esta hipótese está de acordo com a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), que explicam a interface trabalho-família referindo que os stressores, ou exigências contextuais do trabalho (como é o caso do excesso de trabalho), causam conflito entre os domínios porque obrigam à perda de recursos pessoais, impedindo o desempenho do papel na família. Deste modo, os resultados do presente estudo vão ao encontro da teoria, bem como de resultados de estudos e meta-análises anteriores (e.g., Britt & Dawson, 2005; Byron, 2005; Mansour & Tremblay, 2015; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011; Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton & Baltes, 2009; Ng & Feldman, 2008) que admitem que o excesso de trabalho aumenta o conflito-trabalho família.

Verificamos que, ao contrário do esperado, a flexibilidade de horário tem uma relação negativa com o excesso de trabalho. Os resultados do presente estudo contradizem estudos anteriores que referem que a flexibilidade de horário irá induzir a intensificação do trabalho como um ato de reciprocidade (Kelliher & Anderson, 2010) ou que estas práticas são estratégias com um custo-benefício que pode resultar em consequências danosas (Oliveira, et al., 2013). Segundo Leung e Zhang (2016), uma cultura corporativa que permita aos trabalhadores lidar com preocupações familiares enquanto estão no trabalho pode neutralizar o stress causado pela sobrecarga de trabalho, ou seja, políticas flexíveis, como horário flexível, são propícias a aliviar a carga de trabalho, dando aos trabalhadores maior autonomia para gerir as suas responsabilidades. Realmente, este resultado está de acordo com a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) na medida em que a flexibilidade de horário é um recurso contextual e, portanto, pode ajudar a lidar com as exigências do trabalho (como é o caso do excesso de trabalho). Os resultados desta amostra

indicam que pode existir uma espiral de ganhos (Hobfoll, 2002), na qual a flexibilidade de horário ajuda a lidar com o excesso de trabalho, o que possibilita a retenção de recursos pessoais que podem ser utilizados no domínio da família, levando à diminuição do CTF. Assim, arranjos de trabalho flexível permitem aos trabalhadores planearem o seu trabalho do modo que melhor se adequa à sua situação, economizando tempo e energia (Kelliher e Anderson, 2010). De facto, Avgoustaki e Bessa (2019) referem que a flexibilidade de horário está negativamente associada a esforço de trabalho intensivo e extensivo. Outra explicação para este resultado pode ser o nível de colaboração entre trabalhadores. Um estudo de Mache, Servaty e Harth (2020) mostra que os trabalhadores experimentam níveis mais altos de colaboração entre si um ano após a introdução de arranjos de trabalho flexíveis. Uma outra explicação, não obstante à flexibilidade poder conduzir à intensificação de trabalho, pode ser pelo facto de que ao ser dado esse recurso aos trabalhadores, estes irão ter a possibilidade de fazer uma melhor gestão de fronteiras trabalho-casa (Clark, 2000) e, ao fazê-lo, como se ajustam ao estilo que mais lhes faz sentido (mais integrado ou mais segmentado), conseguem lidar com esse excesso de trabalho.

Por último, os resultados deste estudo indicam-nos uma mediação em série em que a flexibilidade de horário desencadeia a diminuição do excesso de trabalho que, por sua vez, afeta negativamente o CTF e este o *burnout*. Este resultado está de acordo com a COR e o Modelo de Recursos Trabalho-Casa (Hobfoll, 2002; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) na medida em que, tal como o excesso de trabalho é visto como um stressor que pode conduzir ao CTF, também o CTF pode ser visto como um stressor que pode conduzir, por sua vez, ao *burnout*. Isto é, quando os trabalhadores gastam mais recursos no trabalho, sobram menos recursos para a família, gerando o CTF que, por sua vez, faz com que o indivíduo se sinta com menos recursos no local de trabalho, gerando *burnout*. Esta conclusão está de acordo com a espiral de perdas de recursos da COR (Hobfoll, 2002) e é corroborada por uma meta-análise de Amstad et al. (2011), que mostra que o CTF se relaciona positivamente com resultados relacionados ao

trabalho, como o *burnout*. Indo mais além, esta dissertação mostra que a flexibilidade, desencadeia um processo de relações – i.e., diminui o excesso de trabalho, que leva ao CTF e este, por sua vez ao *burnout*. Este é um contributo deste estudo, porque, que seja do nosso conhecimento, não há estudos anteriores que estabeleçam esta relação de mediação em série.

Limitações e Direções para Estudos Futuros

Este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas relaciona-se com o facto de a flexibilidade de horário ser medida como uma variável dicotómica e que junta trabalhadores que usam flexibilidade de horário com trabalhadores que já usaram esta prática (as possíveis respostas à questão são “não usa flexibilidade de horário” ou “usa ou já usou flexibilidade de horário”). Em futuros estudos, sugerimos que seja medida a frequência do uso da flexibilidade de horário numa escala (por exemplo, perguntando “quantas vezes por semana usa práticas de flexibilidade de horário” ou “quantas vezes por mês usa práticas de flexibilidade de horário”), para perceber potenciais diferenças entre o uso pontual e o uso frequente desta prática, o que é importante porque a existência de práticas de flexibilidade de horário não significa que os trabalhadores as usem frequentemente (Hill et al., 2001).

Outra limitação prende-se com o facto deste estudo ser transversal, com dados recolhidos num único momento de tempo, o que significa que apenas permite obter informação sobre a natureza positiva ou negativa das relações entre as variáveis, bem como a sua significância. Ou seja, para assumir relações causais entre as variáveis seria necessário realizar um estudo longitudinal que observasse os mesmos trabalhadores antes e depois de entrarem para uma organização com ou sem flexibilidade de horário, para ver a evolução da relação das variáveis, controlando, deste modo, a heterogeneidade individual constante ao longo do tempo. Além disso, também poderia testar a influência das expectativas dos trabalhadores face à

flexibilidade de horário, porque estes podem ficar desapontados caso as suas expectativas não correspondam à realidade da organização, por exemplo, se os colegas ou supervisores criticarem o uso de flexibilidade de horário (Onken-Menke, Nüesch & Kröll, 2018). Ou seja, seria importante perceber se a cultura da organização suporta quem utiliza as práticas de flexibilidade de horário.

Uma outra limitação prende-se com o facto deste estudo, apesar de garantir o anonimato aos participantes, conter apenas dados de um questionário auto reportado, o que pode contribuir para que os participantes estejam sob o efeito de desejabilidade social, podendo levar a preocupações sobre a variância do método comum. Embora tenha sido realizada uma análise fatorial confirmatória, em estudos futuros deveriam ser obtidos dados de várias fontes, de modo a que sejam mais objetivos.

A amostra deste estudo também é uma limitação, na medida em que as respostas aos questionários foram obtidas apenas numa única organização portuguesa. Seria desejável que estudos futuros comparassem respostas de outros países, bem como de outros setores de atividade, de modo a poderem ser generalizadas.

Por último, sugerimos que seja estudada, além da flexibilidade de horário, a permeabilidade de fronteiras entre trabalho e família e o uso das TIC em casa para efeitos de trabalho. Isto porque os níveis mais baixos de CTF são encontrados nos trabalhadores com alta flexibilidade de horário, mas baixa permeabilidade, pois esta possibilita aos trabalhadores transmitir os seus comportamentos e emoções de um domínio para o outro, misturando os diferentes papéis (Clark, 2002; Leung & Zhang, 2016), sugerindo que trabalhadores com horário flexível podem impedir que as consequências negativas desta prática ocorram controlando o uso das TIC e a sua permeabilidade no domínio família (Leung & Zhang, 2016). Além disso, também seria interessante investigar em estudos futuros os estilos de gestão de

fronteiras trabalho-casa (Clark, 2000) como mediadores da relação entre a flexibilidade de horário e o excesso de trabalho.

Implicações Práticas

Apesar das limitações anteriormente mencionadas, este estudo tem resultados com várias implicações para a prática.

Em primeiro lugar, a mediação verificada mostra a importância que stressores como o excesso de trabalho e o CTF têm no *burnout*. Deste modo, podemos afirmar que as organizações devem ter uma preocupação com as variáveis excesso de trabalho e CTF, pois é essencial diminuí-las para mitigar o *burnout*. Assim, é importante que as organizações atuem diretamente nestas variáveis, alertando para os seus efeitos prejudiciais e agindo a nível da prevenção do *burnout*. Pode atuar-se no excesso de trabalho, utilizando mecanismos de controlo da carga de trabalho, que procuram alinhar a capacidade dos trabalhadores e as exigências do trabalho. Para isso, os trabalhadores devem receber e entregar a mesma quantidade de trabalho, o que implica um controlo de *input* (uma regulação do trabalho recebido pelos trabalhadores) e de *output* (um ajustamento da quantidade de trabalhadores, se necessário) (Portioli-Staudacher, Costa & Thüerer, 2020). Relativamente ao CTF, as organizações podem atuar no suporte organizacional, de supervisores e de colegas; no conflito, ambiguidade e sobrecarga de papéis; nos stressores globais e exigências temporais do trabalho; no envolvimento e interesse no trabalho; e nas características do trabalho, como a variedade de tarefas e a autonomia no trabalho; garantindo que os trabalhadores recebem o suporte necessário, que as responsabilidades e tarefas do trabalho são claras, compatíveis e em número razoável, que o trabalho seja cativante e que a organização seja *family-friendly* (Michel et al., 2011).

Em segundo lugar, os resultados deste estudo indicam um potencial para as práticas de flexibilidade de horário reduzirem tanto o excesso de trabalho como o CTF e, por sua vez, o *burnout*. Estes resultados são importantes porque existiam na literatura bastantes resultados contraditórios quanto aos benefícios das práticas de flexibilidade de horário. Com este estudo, podemos afirmar que as práticas de flexibilidade de horário devem ser implementadas pelas organizações, pois têm consequências positivas nas variáveis excesso de trabalho, CTF e *burnout*. Contudo, é importante não só que as organizações tenham estas práticas de flexibilidade de horário disponíveis para os trabalhadores como também que garantam que estas sejam utilizadas, através de uma cultura de aceitação das mesmas.

Em suma, um maior investimento em medidas de prevenção por parte da organização promove o desenvolvimento do bem-estar dos trabalhadores, o que cria um impacto positivo quer para os indivíduos quer para a organização.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3)
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), 1-13. [doi:10.1186/s12889-017-4153-7](https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7)
- Avgoustaki, A., & Bessa, I. (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management*, 58(4), 431–449. <https://doi.org/10.1002/hrm.21969>

- Beutell, N. J. (2010). Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. *The Career Development International*, 15(5), 501–518. <https://doi.org/10.1108/13620431011075358>
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990). Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability. *Sociological Methodology*, 20, 115. <https://doi.org/10.2307/271084>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Britt, T. W., & Dawson, C. R. (2005). Predicting Work–Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, and Health: A Longitudinal Study. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd)*, 17(3), 203–227. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1703_5
- Bunce, D., & Sisa, L. (2002). Age differences in perceived workload across a short vigil. *Ergonomics*, 45(13), 949–960. <https://doi.org/10.1080/00140130210166483>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Caplan, R. D. (1971). *Organizational stress and individual strain: A social-psychological study of risk factor in coronary heart disease among administrators, engineers, and scientists*. Disponível via Research Center for Group Dynamics Institute for Social Research, The University of Michigan em: <https://ntrs.nasa.gov/archive/nasa/casi.ntrs.nasa.gov/19720005404.pdf>

- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' wellbeing: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373–387.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047–1065.
- Clark, S. C. (2002). Employees' Sense of Community, Sense of Control, and Work/Family Conflict in Native American Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 92–108. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1846>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Costa, J. A. (2010). Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea. *Sociedade e Estado*, 25(2), 371–375. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200010>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178.

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76.
- Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208-220. doi:10.1080/02678370500340728
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e9bb/7b23993113a73ee1ff6cde5ff9a4164f946e.pdf>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58. doi:10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Instituto Nacional de Estatística (2018). *Conciliação da vida profissional com a vida familiar – 2º Trimestre de 2018*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=316332554&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística (2019). *Organização do trabalho e do tempo de trabalho – 2º Trimestre de 2019*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=355798263&DESTAQUESmodo=2

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322.
- Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1980). Role strain and depression in two job families. *Family Relations*, 29, 483–488. <https://doi.org/10.2307/584462>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. doi: 10.1177/0018726709349199
- Leslie, L., Manchester, C., Park, T.-Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0651>
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396. doi:10.1016/j.tele.2016.06.001
- Mache, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1-11. doi:10.1186/s12995-020-00258-z
- Mansour, S., & Tremblay, D.-G., (2016). Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778-1804, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0607>
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>

- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work–family conflict models and critical examination of work–family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 199–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.005>
- Minnotte, K. L., Minnotte, M. C., Pedersen, D. E., Mannon, S. E., & Kiger, G. (2010). His and her perspectives: Gender ideology, work-to-family conflict, and marital satisfaction. *Sex Roles: A Journal of Research*, 63(5-6), 425–438. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9818-y>
- Montgomery, C., & Rupp, A. A. (2005). A meta-analysis for exploring the diverse causes and effects of stress in teachers. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 28(3), 458. doi:10.2307/4126479
- Moore, J. E. (2000a). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24 (1), 141-168. <https://doi.org/10.2307/3250982>
- Neto, M., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., Manuel, S., Miguel, J. P., & Reis, M.F. (2016). Work-family conflict and employee well-being over time: The loss spiral effect. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 429-435.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). Long work hours: a social identity perspective on meta-analysis data. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 853-880. doi:10.1002/job.536
- Nguyen, L. D., Ermasova, N., Demin, A., & Koumbiadis, N. (2014). Work Overload Stress of Russian Working Adults: Do Age, Gender, Education, Religion, Management Experience

- and Government Work Experience Make a Difference? *Academy of Business Disciplines Journal*, 6(2), 1–90.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522–536. doi:10.1037/a0038012
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418–437. doi:10.1590/s1415-65552013000400003
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239–277. doi:10.1007/s40685-017-0059-6
- Portioli-Staudacher, A., Costa, F., & Thürer, M. (2020). The use of labour flexibility for output control in workload controlled flow shops: A simulation analysis. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 11(3), 429–442. doi:10.5267/j.ijiec.2019.11.004
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8), 979–1005. doi:10.1177/0018726713509857
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work–life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness. *Human Resource Management*, 47(2), 295–310. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Schieman, S., Milkie, M. A., Glavin, P. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988.
- Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface? *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391–1414.

- Schmidt, K.-H., & Neubach, B. (2007). Self-control demands: A source of stress at work. *International Journal of Stress Management*, 14(4), 398-416. doi:10.1037/1072-5245.14.4.398
- Schooreel, T., & Verbruggen, M. (2016). Use of family-friendly work arrangements and work–family conflict: Crossover effects in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 119-132. doi:10.1037/a0039669
- Sharafizad, F., Paull, M., & Omari, M. (2011). Flexible Work Arrangements: Accessibility in a University Environment. *Australian Universities' Review*, 53(2), 43-49. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Soteriades, E., Psalta, L., Leka, S., & Spanoudis, G. (2019). Occupational stress and musculoskeletal symptoms in firefighters. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(3), 341-352. doi:10.13075/ijomeh.1896.01268
- Tabassum, H., Farooq, Z., & Fatima, I. (2017). Work family conflict, perceived workoverload and work exhaustion in employees of banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 439–451.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. doi:10.1037/a0027974
- Turnpenny, L. H. (2019). *An investigation into predictors of Maslach's three dimensions of burnout in mental health staff*. University of Southampton, UK.

- Vieira, J.M., Lopez, F.G., & Matos, P.M. (2014). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 329–344. <https://doi.org/10.1177/1069072713493987>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Watson, D. E., Slade, S., Buske, L., & Tepper, J. (2006). Intergenerational differences in workloads among primary care physicians: a ten-year, population-based study: a study of medical practice in Canada reveals some potentially troubling age-related trends in physician productivity. *Health Affairs*, 25(6), 1620–1628.
- Xu, S., & Cao, Z. C. (2019). Antecedents and outcomes of work-nonwork conflict in hospitality: a meta-analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3919-3942. doi:10.1108/ijchm-11-2018-0897
- Zuraida, R., & Abbas, B. S. (2020). The differences of workload, fatigue, emotional intelligence and driving behavior based on age, experience, time on task per trip among Indonesian inter-city bus drivers. *IOP Conference Series: Earth & Environmental Science*, 426(1), 1.